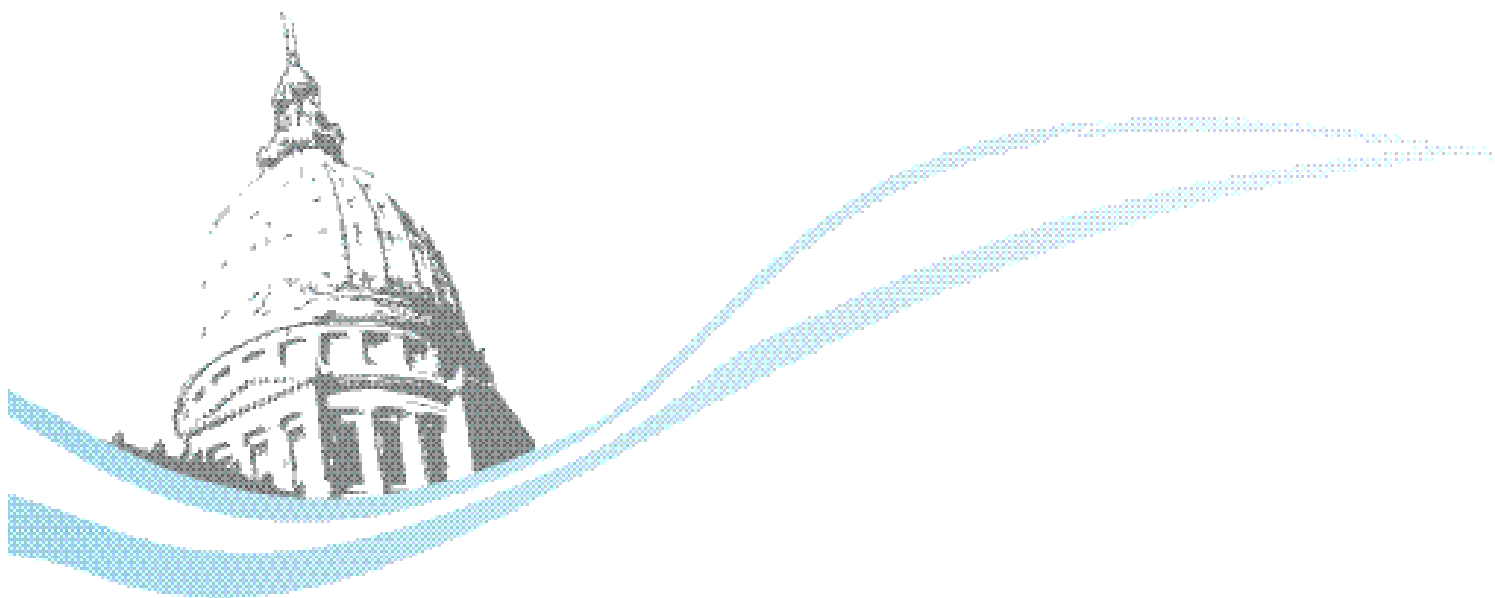


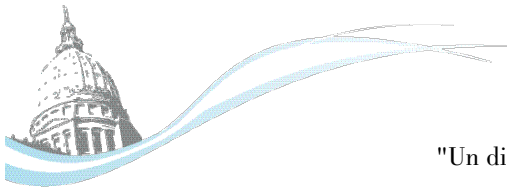
# *Foro de Encuentro Argentino*

## **Minuta de la VII Reunión**

*“Un diálogo sobre el futuro  
del Foro de Encuentro Argentino”*

*La VII Reunión tuvo lugar el 27 de Noviembre de 2010  
a partir de las 9:00 hs., en el Club Francés, Rodríguez Peña 1832,  
Capital Federal, Argentina.*





**Alberto E. Dojas:** Muchas gracias por compartir este diálogo sobre el futuro del Foro. Carlos Riva será el coordinador de la reunión de hoy.

**Carlos Riva:** Es maravilloso que treinta personas nos juntemos a las nueve de la mañana de un sábado para hacer un balance y dialogar respecto del futuro del Foro. Muchas veces nuestra fortaleza que es la diversidad, hace que los objetivos sean disímiles o de una cierta vastedad. El nacimiento y crecimiento del Foro obedece, fundamentalmente, al liderazgo de Alberto, que con mucha energía y una verdadera obsesión fue llevando adelante un gran trabajo, con entereza y valentía. Creo que todos le estamos muy agradecidos.

Comenzamos, pues, con el diálogo.

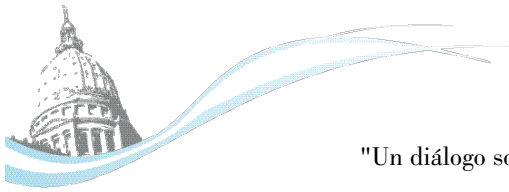
**Miembro de Foro:** Creo que tenemos que analizar qué rol y notoriedad pública queremos darle a la página web.

**Miembro de Foro:** Una de las preguntas que ha estado siempre rondando en nuestras cabezas es qué difusión darle a las Minutas. Internet es una de las herramientas, pero hay otras también. La pregunta es si la difusión va a lograr el consenso ante la diversidad de los miembros y si es uno de los temas centrales del Foro.

**Miembro de Foro:** Otra pregunta inicial es qué tipo de conjunto estamos estableciendo: un grupo de amigos, de información sobre ciertos temas, de análisis superior de ciertas cuestiones (similar a la Academia), un partido o fuerza política o una asociación civil para un fin determinado. Creo que no es ninguna de esas alternativas. Yo coincido con Alberto en que el punto más fuerte para pertenecer y sumarse al Foro es trabajar seria y conjuntamente para tratar de reducir y superar la declinación de nuestra sociedad y nuestras instituciones. Considero que ese es el objetivo principal en el que todos coincidimos. La esencia, es eso: trabajar dentro de la sociedad con un objetivo de superación, porque contamos con gente capacitada para trabajar en distintos ámbitos. Considero que existe un consenso para trabajar en mejorar una sociedad que está en decadencia. Si estamos de acuerdo en ese objetivo, después pensaremos las estrategias, la estructura del Foro mismo o si debemos conseguir *sponsors*.

**Miembro de Foro:** Tengo la sensación de que el común denominador de todos nosotros, en esta diversidad que somos, es un compromiso con el país, un dolor por su declinación y una necesidad de aportar algo.

**Miembro de Foro:** Yo creo que debemos dedicarnos a las Políticas de Estado, por encima de la



tarea de los partidos políticos y más allá de nuestras pertenencias, que debemos abstraerlas para ocuparnos de los temas que hacen al Estado y al largo plazo.

**Miembro de Foro:** Coincido en que el objetivo fundamental es llegar a un consenso sobre Políticas de Estado.

**Miembro de Foro:** Creo que hay que crear una especie de grupo de pensamiento que pueda servir a distintos partidos, independientemente de sus líneas ideológicas.

**Miembro de Foro:** Un consenso con cada uno de los partidos es imposible. Tenemos que trazar una visión estratégica, de Políticas de Estado. Creo que es esencial también atraer al empresariado.

**Miembro de Foro:** Comparto lo dicho, pero para atraer al empresariado hay que ser más concretos: ¿qué país queremos, a dónde queremos llegar? El tema es mejorar nuestra sociedad.

**Miembro de Foro:** Una tarea del Foro es encontrar cómo romper esta falta de reflexión en el largo plazo.

**Miembro de Foro:** Coincido con este objetivo sobre el largo plazo.

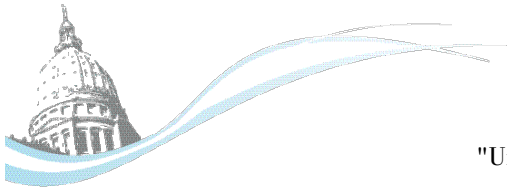
**Miembro de Foro:** Las grandes empresas están afectadas por la falta de un proyecto compartido para el largo plazo.

**Miembro de Foro:** Es necesario tener una idea de qué país queremos, a qué apuntamos.

**Miembro de Foro:** La Argentina está enferma de esa visión "egipcia" de la realidad de la que hablamos en una Reunión: se levanta con los titulares, reacciona a los titulares, se preparan los nuevos titulares de los noticieros de la noche, y se generan los titulares del día siguiente. Una construcción circular cotidiana de la realidad.

**Miembro de Foro:** El empresariado forma parte de esta sociedad: fue también víctima de todas las crisis y de la falta de continuidad: el imperativo, para muchas empresas, se reduce a pagar los sueldos a fin de mes y adaptarse a las circunstancias para sobrevivir y crecer.

**Miembro de Foro:** Y verse obligados a comprometerse con el que tiene el poder.



**Miembro de Foro:** En la sociedad, naturalmente, la gente tiende a agruparse en función sus profesiones, inclinaciones culturales, las subcomunidades de las cuales venimos y a las que pertenecemos. La manera en que crece el Foro es una demostración de que –quizás- los partidos políticos, las empresas y otras canastas semejantes no sirven para englobar lo particular. Hay un componente de transversalidad en el Foro que viene dado porque buscamos o acometemos temas más profundos que preceden al ser de una posición o la otra, son más profundos porque tratan precisamente de ver por dónde empieza la decadencia, un diagnóstico que hacemos todo el tiempo. Cuando decimos “el empresariado”, no sé si es una categoría válida: lo que importa son los empresarios, las personas en concreto, no el bloque, porque de lo que se trata es de tener una actitud vital de compromiso con el país. Lo que Alberto llama “la pasión argentina”.

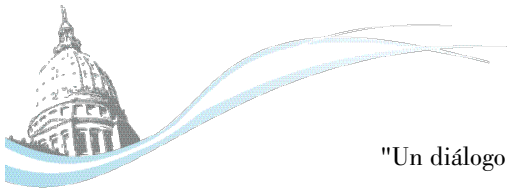
Por eso creo que hay que desarrollar la transversalidad en la membresía, y que cada uno distribuya las ideas como considere más conveniente.

**Miembro de Foro:** Este lugar desborda de inquietudes; aquí encontré muchas respuestas que no se pueden encontrar en otros lugares. Aquí, además, podemos crear nuevas ideas. Tenemos que tratar de sacar lo mejor de todos nosotros para que la sociedad avance un poco más.

**Miembro de Foro:** Todo el primer año lo hemos dedicado a lo que se podría denominar “*brainstorming*”: hemos intercambiado ideas que han dado vuelta en nuestras cabezas, en nuestro lenguaje y en nuestros papeles. Me parece que de aquí en adelante será necesaria una concentración más dura en las diversas materias que abordemos, si es que queremos trascender. El talante general, la actitud, tiene que equilibrar el realismo con una profunda y fundamental audacia. Creo que en la Argentina falta audacia: estamos enfermos de lo políticamente correcto o conveniente, que termina siendo un daño. Hay cosas que no se pueden decir, que se ocultan o se evaden por el temor de ser políticamente incorrecto. Es un peligro que tenemos que evitar. La combinación entre realismo y audacia debe llevar a que el resultado de nuestros análisis produzca un cierto shock, que convenza y demuestre que aquí tenemos una visión de preocupación muy profunda por la suerte de nuestro país.

**Miembro de Foro:** La inestabilidad y la crisis han hecho que la gente sea muy cuidadosa al opinar, porque la debilidad de las instituciones a veces creaba debilidad en muchos otros aspectos. El Foro no sólo debe hacer un análisis de la realidad, sino además proponer una salida.

**Miembro de Foro:** La idea fue sumar gente con pasión argentina que tuviera la capacidad de sentarse a dialogar a pesar de tener visiones distintas. Esa es la riqueza originaria de este Foro. Es algo casi inédito en la Argentina: lo rico de este Foro es su existencia misma. La cuestión, me pare-



ce, es cómo compartimos esa riqueza con el resto de la sociedad. El país ha decaído, pero también tiene ciertas fortalezas, como la defensa del sistema democrático. El problema en la Argentina es la incapacidad para la construcción de consensos. Las Políticas de Estado no se pueden hacer sin los partidos políticos, sin los sindicatos, sin los empresarios, sin las organizaciones sociales. Yo creo que una pequeña experiencia con gente muy inteligente y muy capaz tal vez pueda diagnosticar, generar ideas y luego transmitir las a quienes deben ser ejecutores de esas ideas, porque el Foro no puede reemplazar a los canales naturales democráticos y representativos. Lo que sí podemos hacer es, a través de los canales de una sociedad democrática, incidir, influenciar, convencer, seducir, transmitir y acompañar a esos actores que tienen la representación para que lleven a cabo esas Políticas de Estado.

**Miembro de Foro:** Creo que no es antagónico, cuando se habla de Políticas de Estado, buscar un consenso sobre un tema específico escuchando a todas las partes interesadas y luego difundir ese consenso entre quienes van a ser sus ejecutores y darlo a conocer a la sociedad.

**Miembro de Foro:** La Argentina es un país federal que se maneja de manera unitaria. Hay mucho por hacer en las provincias también.

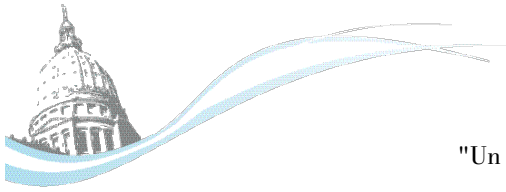
**Miembro de Foro:** Los valores son también un aspecto muy importante para superar la declinación.

**Miembro de Foro:** Debiéramos tratar de dilucidar cómo rescatar valores que deberían ser normales y hoy no lo son: por ejemplo, hoy se destaca que alguien sea honesto, cuando debería ser lo normal.

**Miembro de Foro:** Coincido con la idea inicial de Alberto, que es la que nos trajo a todos aquí: diseñar pensamiento de largo plazo, un compromiso estratégico, más allá de lo difícil que es hacer proyecciones a largo plazo. Posiblemente estemos asistiendo a un momento de la historia en el que la sociedad no está dando una voz de alarma respecto de la educación, respecto de la conflictividad que subyace en buena parte de nuestra sociedad, y los peligros que tienen estos hechos de ruptura como las reivindicaciones étnicas que ya exceden la normal reivindicación de una etnia para pasar a ser disruptivas. Una de las tareas del Foro podría ser alertar, discutir, analizar, consensuar, proponer.

**Miembro de Foro:** Sobre el tema de los "sponsors": primero debería haber un mínimo que se cubra por parte de todos nosotros, para sobrevivir y mantener las actividades.

---



**Miembro de Foro:** Hay una decadencia de las instituciones. Los lugares de solución de conflicto están fallando. Por ejemplo: La reclamación de un grupo étnico es absolutamente conveniente, legítima, beneficiosa. El problema es cuando ese conflicto no tiene un lugar donde canalizarse, comienza a tener objetivos políticos y se pierde la razonabilidad del reclamo.

**Miembro de Foro:** Creo que parece existir una coincidencia en que el objetivo al que nos dirigimos es la obtención de consensos.

**Miembro de Foro:** Cuando nos convocó Alberto, habló de la pasión argentina. Lo resumo sencillamente: quiero una Argentina grande. En segundo lugar, me parece muy importante para ver el rumbo, realizar un diagnóstico de situaciones. Estamos en un cambio histórico que implica cambios de valores. Creo que tenemos que apuntar a las Políticas de Estado, pero sin dejar de lado lo cultural y lo social, que es lo profundo. La cultura trasciende, incluso, al Estado. A través del sistema educativo se transmiten una serie de valores; de la universidad, surge la mayor parte de nuestro liderazgo político.

Con relación a la financiación del Foro, preferiría que surja de nosotros mismos: los “*sponsors*” pueden resultar contraproducentes.

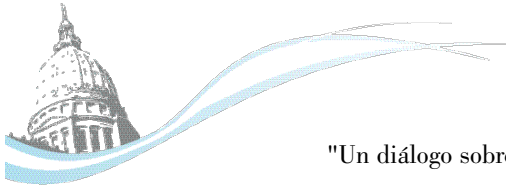
**Miembro de Foro:** Sobre el tema “Estrategias”, creamos una pestaña en la página web que colocará a disposición de los miembros la reflexión que hay en el mundo sobre el largo plazo, es decir, dónde está esa información y cómo se obtiene

**Miembro de Foro:** Me parece importante instalar temas que no están en el debate público, que nadie discute, en ámbitos que puedan actuar como multiplicadores. La pregunta que surge es: ¿Vamos a apuntar a lo masivo o a incidir en los procesos de toma de decisiones?

**Miembro de Foro:** Tenemos que comenzar a pensar en la institucionalización del Foro para el día que Alberto no esté en Buenos Aires. Con relación a la membresía, tenemos que continuar acercando al Foro a nuevos miembros vinculados con los diferentes ambientes y sectores de la sociedad.

**Miembro de Foro:** Si alguien me preguntara qué es para mí la declinación argentina, diría que es el abandono de la idea de excelencia, en todas las actividades, desde la más sofisticada hasta la más sencilla.

**Miembro de Foro:** La página web no exhibe una sola idea del Foro, porque no hemos acordado



qué información vamos a hacer pública. Por supuesto, una opción es hacer públicas las Minutas; para ello, habría que consultar a los que participaron en ellas si están de acuerdo en que figure o se quite su nombre. Otra opción es reescribir las Minutas para difundir las ideas allí contenidas. En las "Reglas de Juego" se acordó que no se harán declaraciones ni panfletos. La publicación de ideas atribuidas al Foro violaría esas Reglas, por lo que habría que modificarlas. Para evitar esto, las opiniones debieran llevar una firma. Pero aún así: ¿qué relación tendrían esos artículos con el Foro?

**Miembro de Foro:** Con relación a las temáticas, creo que debiéramos dedicarnos a aquellas que tienen un carácter estratégico para el largo plazo.

**Miembro de Foro:** El Foro debiera cumplir el rol del tejido conectivo, es decir, un papel de conexión entre distintos grupos de ideas. La Argentina ha sido siempre un país dividido, desde su nacimiento en 1810.

**Miembro de Foro:** ¿Conviene que el Foro se convierta en una asociación?. Ante la sociedad y los demás foros que ya existen podría ser importante tener una figura jurídica con la cual presentarse.

**Miembro de Foro:** La personería jurídica, para los que son funcionarios de carrera en el Estado, puede traer diversas complicaciones e, incluso, incompatibilidades. Lo mismo resultaría de la exposición pública de la celebración de reuniones y la manifestación de opiniones.

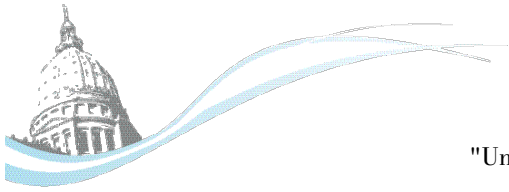
**Miembro de Foro:** Hay leyes orgánicas que establecen ciertos requisitos de autorización previa para que los funcionarios puedan asistir a ciertas reuniones públicas y expresen ideas o comentarios. En ese sentido, la flexibilidad de los contornos poco definidos brinda una ventaja operacional muy grande.

**Miembro de Foro:** Dadas las particularidades del momento y del país, es conveniente quedar, en el futuro inmediato, en esta figura un poco ambigua pero que es absolutamente útil.

**Miembro de Foro:** No es sólo útil sino prudente.

**Miembro de Foro:** Respecto del presupuesto de funcionamiento del Foro, deberíamos pensar en establecer una cuota mínima para todos los miembros.

**Alberto E. Dojas:** Las Reglas de Juego dicen que no habrá contribuciones. Por lo tanto, sólo



podrían ser voluntarias.

**Miembro de Foro:** Podríamos establecer una contribución voluntaria mínima, que permitiría recibir aportes mayores de los que puedan hacerlo. Habría que armar una comisión o un grupo de dos o tres personas que se ocupen de eso.

**Miembro de Foro:** ¿Cómo vamos a difundir las ideas que están presentes en las Minutas, que son sólo para los miembros?

**Miembro de Foro:** El problema es que si se hace una síntesis que no contenga nombres, de todos modos el Foro está expresando una opinión, y creo que esto también vulneraría las Reglas de Juego.

**Miembro de Foro:** Para preservar la potencialidad del Foro, es necesario intercambiar opiniones con una cierta prudencia y cobertura de la difusión masiva, que puede tener un nivel de conflictividad muy grande. Las Reglas de Juego garantizan un cierto nivel de diálogo y debate que la publicidad no permitiría. Conservar los nombres en el anonimato es fundamental.

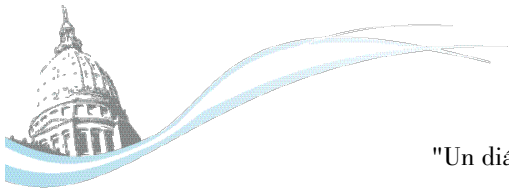
**Miembro de Foro:** El Foro debiera concentrarse en una reflexión sobre el largo plazo y dirigirse a los tomadores de decisiones políticas, que son los grandes difusores. ¿Cómo llegamos a ellos?

**Miembro de Foro:** A través del contacto personal con ellos y, en especial, con sus asesores, que son los que conocen en profundidad los temas.

**Miembro de Foro:** Los puestos técnicos cada vez más son ocupados por militantes políticos. La prensa no debe ser olvidada, porque nutre de ideas al tomador de decisiones que no tiene, precisamente, un gran expertise técnico.

**Alberto E. Dojas:** Creo que podríamos resumir estas ideas en algunas estrategias simples que no modifican lo esencial. Primero, incorporar al Foro a personas influyentes, moderadas, razonables, tolerantes y equilibradas (*risas*). Hay una Argentina que no comparte la vocinglería, chabacanería y falta de ideas que se expresan en ciertos medios de comunicación, y que está llena de gente altamente capacitada en cada una de las disciplinas. Debíamos ir a la búsqueda de los líderes jóvenes a quienes entregarles la antorcha del sueño de un país mejor. Los partidos políticos, las cámaras empresarias, los sindicatos están llenos de gente apasionada por la Argentina, que no se conforma con un futuro mediocre. Es muy útil construir redes de personas de distintas ideas políticas que compartan esta pasión argentina, sin la cual no vamos a superar esta declinación.





Las Minutas cumplen la función de tener las diversas ideas y conocimientos de nuestros miembros siempre disponibles para todos. Tal vez podríamos estudiar realizar una sistematización de esas ideas en algún momento. Asimismo, podemos organizar seminarios públicos, utilizando el modelo de lo que llamamos "Sesiones Especiales", como hicimos la de la cultura estratégica argentina en el CARI y sobre la administración de la justicia en la Facultad de Derecho. Es decir, utilizamos instituciones para dar una oportunidad a miembros del Foro que hablen a título personal, pero difundan nuestras ideas. De esta manera, podemos contribuir a que se instalan temas en el debate público.

Otro medio de acción es alentar a los miembros a que escriban, ya sea con su nombre o pseudónimo. También, podríamos reunir en una página todo lo que los miembros ya han escrito sobre temas de su especialidad que tenga una perspectiva de largo plazo. Debiéramos favorecer que los miembros escriban en las diversas publicaciones que hay en nuestro país y que esos artículos circulen luego por mail.

Una perspicacia sobre el largo plazo, cuya ausencia es particularmente notoria en nuestro país, podría ser desarrollada por medio de nuestra página web, colocando un listado de sitios útiles argentinos y extranjeros, haciendo pública información que el grueso de la gente no sabe que existe.

También podríamos solicitar a los miembros que han expuesto en nuestras reuniones que redacten un documento breve para su difusión. Creo que debiéramos considerar la conveniencia de desarrollar una publicación electrónica para difundir nuestras ideas junto con otras perspectivas nacionales y extranjeras, sobre temas de largo plazo.

Finalmente, el Foro podría ser la causa eficiente para la creación de una Sociedad Argentina de Estudios de Largo Plazo, que cubra el vacío institucional que todos percibimos.

**Miembro de Foro:** ¿Las minutas no pueden ser públicas?

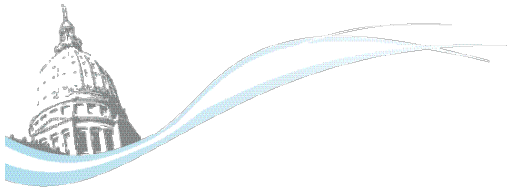
**Alberto E. Dojas:** De acuerdo con las Reglas de Juego, no pueden serlo porque, por un lado, contienen nombres y apellidos y, por el otro, porque el Foro no puede dar opiniones como tal. Por ello, creo que es mejor incentivar que los miembros escriban y publiquen sus ideas.

**Miembro de Foro:** Se puede influir también desde otros lugares que son importantes y donde se toman decisiones, como los colegios profesionales, las universidades y los medios de comunicación específicos para ciertos temas.

**Miembro de Foro:** Lo importante es desarrollar acciones concretas que tengan una influencia concreta.

**Alberto E. Dojas:** La idea original fue reunir un grupo de personas que ya tiene su influencia

---



## "Un diálogo sobre el futuro del Foro de Encuentro Argentino"

---

en la sociedad, y que cada una de esas personas haga de transmisor de esas ideas analizadas e intercambiadas en el Foro. En gran medida, es responsabilidad de cada uno de los miembros difundir esas ideas en sus lugares de influencia, en los círculos en los que está actuando.

Muchas gracias por haber compartido esta reflexión sobre el futuro del Foro. Trabajaremos entre todos para desarrollar estas ideas en el 2011 y luego organizaremos un nuevo encuentro para fijarnos nuevas metas para el 2012. Nos encontraremos en diciembre para analizar el poder de la Argentina en el Siglo XXI. Hasta entonces!.

